¿Por qué es importante la planificación?

La planificación ayuda a los empresarios a mejorar las probabilidades de que la empresa logre sus objetivos. Así como también a identificar problemas claves, oportunidades y nuevas estrategias.

El proceso de planificación requiere el seguimiento de ciertas fases o etapas:

ETAPA 1: PLANIFICACIÓN

1- **Identificación del problema**.- En esta etapa se realiza la definición y determinación de los problemas actuales y futuros. Es una etapa de recolección y análisis de información.

Tomemos el ejemplo de nuestro emprendedor, Don Gino, dedicado a la preparación de almuerzos para industrias, que se le presenta la posibilidad de conseguir la concesión de la comida del personal de una fábrica con 800 empleados. Para ello, deberá realizar una planificación sobre cómo poder satisfacer este nuevo mercado. Para lograr sus objetivos, evaluará si es conveniente o no lo es, a través de una investigación en ese mercado y una consideración de lo que dejará de hacer (actualmente atiende a 2 fábricas que le representan 500 almuerzos diarios) para dedicarse a este comedor.

2- **Especificación de objetivos.-** Se fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla, los que deberán ser coherentes con los recursos disponibles. Los objetivos especifican los resultados esperados, señalando a qué se le deberá dar prioridad y qué tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas y programas.

Siguiendo con el ejemplo de Don Gino, él deberá establecer cuáles objetivos son los que desea que tengan éxito, ya que la idea es ofrecer el servicio en la fábrica pero también seguir vendiendo a sus otros dos clientes. Para ello estimará una cantidad de producción de lo que pretende vender en el interior de esa fábrica, por ejemplo, pensar en que tendrá que satisfacer un volumen de ventas de 800 raciones, o estimar que venderá solamente 300 raciones. O sea, deberá tener en cuenta que le puede ir muy bien o muy mal y en este caso tendrá que prever que no solamente atenderá a sus dos clientes actuales sino que su servicio deberá considerar satisfacer la demanda de un nuevo cliente, para ello tendrá que diseñar procedimientos para que en la empresa se produzcan las cantidades necesarias y suficientes para poder cumplir con los mercados que pretende alcanzar.

3- **Desarrollo de premisas para implementar pronósticos, políticas y planes.-** Esto implica la elaboración de supuestos (eventos probables que pudiesen ocurrir pero que aún no han sido comprobados) que se basan en la experiencia, información de mercado o conocimiento de la realidad. Ejemplo: *"Don Gino basado en su experiencia, estima que en un inicio el número de raciones que venderá en la nueva empresa será de 500 raciones".*

Las políticas que se deben implementar en esta etapa, están referidas a los criterios generales de ejecución que apoyan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias diseñadas dentro de la empresa u organización.

4- **Determinación de cursos alternativos.-** *Ahora bien, supongamos que nuestro empresario cree que todo va a salir bien en este nuevo comedor de la fábrica; pero, convengamos que puede ser que no sea así; entonces va a elaborar también un curso alternativo que podría ser: ampliar el mercado dedicándose a la venta en otras fábricas; por si las cosas no salen como lo planificó.*

5- **Evaluación de cursos alternativos.-** *Aquí, y siguiendo con el ejemplo de nuestro microempresario, se evaluarán los cursos alternativos y las posibilidades de éxito de ese negocio en esa fábrica en particular, para lo cual tendrá en cuenta si todo va a salir bien o todo va a salir muy mal. Significa que decidirá si:*

(a) Reducir el valor de los precios de venta de sus productos.
(b) Hacer promociones del estilo: lleve dos pague uno.
(c) O, en el caso extremo, decidirá no vender más en las fábricas y abrir su propio local para venta al público.

6- **Seleccionar un curso.-** Se deberá considerar si los cursos de acción alternativos son aconsejables y decidirá los mejores para su puesta en marcha. Asimismo elaborará estos planes alternativos.

7- **Formulación de planes derivados o planes de apoyo.-** Cuando se toma la decisión, pocas veces la planeación está completa; en muchas oportunidades se necesitan planes derivados que apoyen el plan central, como por ejemplo la necesidad de compra de equipos, de materiales o recursos necesarios para ejecutar el plan básico.

Quizás en nuestro ejemplo el emprendedor, don Gino, para poder seguir su plan deberá comprar una cocina más, o una refrigeradora o incorporar una nueva persona que le ayude en las tareas.

8- **Traducir en cifras los planes mediante el uso de presupuestos.-** *Por ejemplo, vamos a suponer que los valores presupuestados serán de:*

Planificación Alternativa (1):
$ 3.200 (compuesto por los costos variables más los costos de los trabajadores, que componen el monto mínimo para poder operar en el negocio de comidas).

Planificación Alternativa (2):
$4.500 (compuesto por los costos variables, más los costos de los trabajadores, que componen el monto mínimo para poder operar en el negocio de comidas). Es decir que se tendrá que planificar los valores en función del dinero que va a invertir, deberá averiguar precios de insumos, costos de la mano de obra necesaria para poder cumplir con el objetivo planificado, etc.

En resumen la etapa de planeación es fundamental para el éxito del negocio.

ETAPA 2: ORGANIZACIÓN

¿Qué implica **Organizar**?

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados". *Luther Gulik*

Cuando decimos que la organización intenta lograr un funcionamiento coordinado de un grupo de personas, nos referimos a la sincronización y unificación de las acciones de ese grupo de personas, ya que hay trabajo coordinado solo cuando las actividades realizadas son armoniosas, ensambladas e integradas a un objetivo común.

Mediante el proceso de organización se pretende lograr una distribución equilibrada y racional de tareas entre los integrantes de la empresa, garantizando su cumplimiento. Así como también, crear una red de comunicación entre los integrantes que permita que circulen los mensajes para que se puedan llevar a cabo las actividades que cada uno desarrolla.

Finalmente, esta función implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes de la empresa. Y para ello determina:

- las actividades por realizar,
- la agrupación de ellas,
- quién las desempeñará,
- el puesto que ocupa,
- el nivel de responsabilidad y
- el nivel de autoridad dentro de la organización.

ETAPA 3: INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

¿Qué implica **Integrar el Talento Humano**?

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas". *Luther Gulik*

Consiste en dotar de personal competente a la estructura de la empresa de acuerdo a sus necesidades, esto involucra:

- **Identificar** los requerimientos de los puestos de trabajo para proceder a **reclutar** y **seleccionar** las personas idóneas que estén alineadas a los planes de la empresa.

- Dar a conocer (**inducción**) al individuo las responsabilidades que asumirá dentro de la empresa, el entorno en el cual desempeñará sus labores, las reglas del juego a seguir y la forma como se **evaluar**á su desempeño.

- Establecer un proceso de **capacitación o formación** al personal de tal forma que pueda crecer profesionalmente dentro de la organización y asumir de mejor manera las tareas o actividades actuales y las futuras.

- Y finalmente, compensar al personal conforme a las funciones y tareas que desempeña. Esta compensación estará acorde al nivel de esfuerzo o responsabilidad que asuma.

ETAPA 4: DIRECCIÓN

¿Qué representa la **Dirección**?

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa". *Luther Gulik*

Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, para lograr el éxito de la organización.

La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente para orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

La dirección incluye: **la motivación, el liderazgo, la selección de los canales de comunicación más efectivos; y la negociación y manejo de conflictos** tanto dentro de la empresa como fuera de ella. En el módulo 2 abordaremos justamente cada uno de estos temas en más detalle.

ETAPA 5: CONTROL

¿Qué implica **Controlar**?

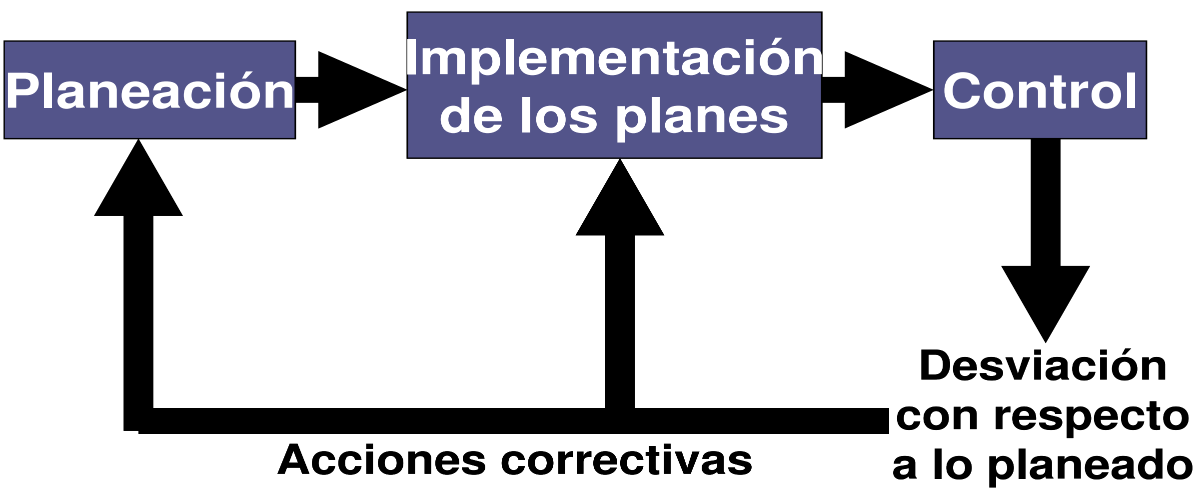
"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados". *Luther Gulik*

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y colectivo de la empresa garantizando que se alcance lo objetivos planeados. A su vez, permite evaluar el desempeño de los individuos y de la empresa, midiendo la productividad, el nivel de desperdicio, variaciones en los presupuestos establecidos en la etapa de planeación, etc.

Si el control es inadecuado, los errores no se detectan. Por eso, el control asegura el cumplimiento de las metas al supervisar el progreso y al ejecutar los cambios necesarios en las desviaciones que se presentan.

Entre las actividades de control se cuentan:

- Supervisar el desarrollo de las personas y las áreas analizando su desempeño.
- Identificar problemas de desempeño a nivel personal y empresarial para corregirlos.
- Proporcionar retroalimentación a toda la empresa para tomar las acciones correctivas del caso.



En resumen, una administración eficiente involucra una serie de etapas que están interrelacionadas y cuyo éxito no solo dependerá de su coordinación, sino también del rol que el administrador asuma junto con su equipo de colaboradores para traducir los objetivos y planes trazados en resultados concretos en beneficio de la micro o pequeña empresa (MYPE).